

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-73>

УДК 614.2:005

Тодуров Михайло Борисович

аспірант,

Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9228-2708>**Mykhailo Todurov**

“KROK” University

РОЗБУДОВА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF A HEALTH CARE INSTITUTION

Анотація. У статті досліджено питання розбудови та впровадження системи управління якістю закладу охорони здоров'я. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що розбудова та впровадження системи управління якістю є вимогою часу, без реалізації якої розбудова ефективної системи та забезпечення високих результатів управління та функціонування медичного закладу є неможливим. Визначено, що розбудова системи управління якістю передбачає проектування та впровадження процесів, необхідних для формування її структури, подальшого її функціонування, підтримки, здатності підтримувати та безперервно покращувати рівень якості роботи медичного закладу. Саме тому першочерговим завданням в проектуванні такої системи є необхідність визначення ідентифікації процесів, які повинні виконуватися.

Ключові слова: система, управління, заклад охорони здоров'я, якість, система управління якістю, система управління закладом охорони здоров'я.

Summary. The article studies the issues of development and implementation of the quality management system of a health care institution. The relevance of the topic of the study is due to the fact that the development and implementation of a quality management system is an urgent and necessary requirement of the time, without the implementation of which the development of an effective system and ensuring high results of management and functioning of a medical institution is impossible. It is determined that the development of a quality management system involves the design and implementation of processes necessary for the formation of its structure, its further functioning, support, the ability to maintain and continuously improve the level of quality of the medical institution. That is why the primary task in the design of such a system is the need to determine the identification of the processes that must be performed. The purpose of the implementation of the quality management system is to improve the quality and safety of medical care, improve the effectiveness of activities and management of a medical institution, increase the level of satisfaction of the population, patients with the level and quality of medical services provided. It has been revealed that the development and implementation of the quality management system of a health care institution is carried out in compliance with the following stages: formulation of the goal, strategy and strategic goals, quality policy and tasks that will ensure the achievement of strategic goals of quality assurance of a health care institution; training of managers and employees of a medical institution on quality assurance; formation of the organizational structure of the health care institution and the quality management system; definition of quality management processes and their documentation with the development of quality guidelines, development and adoption of quality management documentation; development and implementation of a measurement monitoring system and a set of quality control measures; implementation of actions to improve the system of analysis and management decision-making; putting the quality management system into operation and passing the certification procedure.

Keywords: system, management, health care institution, quality, quality management system, health care institution management system.

Постановка проблеми. Забезпечення високого рівня якості роботи та надання медичної допомоги пацієнтам є однією із пріоритетних стратегічних цілей розвитку закладів охорони здоров'я. Управління якістю як конкретна функція управління

виступає не лише напрямом, окремою сукупністю дій та заходів, вона повністю інтегрована в загальну систему управління медичним закладом та стосується всіх рівнів управління та всіх сфер функціонування закладу охорони здоров'я.

Сучасне розуміння формування розбудови та впровадження систем управління якістю здійснюється на засадах, діючих та імплементованих міжнародних стандартів якості, що уніфікують та стандартизують порядок, процедури управління в сфері якості та охоплюють три рівні управління якістю: забезпечення якості управління всім медичним закладом, забезпечення якості процесів функціонування та забезпечення надання медичної допомоги пацієнтам за кожною конкретною послугою. Всі ці рівні поєднані між собою та взаємозалежні, а тому сучасна система управління якістю невід'ємно пов'язана та є частиною загальної системи управління медичним закладом та повною мірою інтегрована у всі функціональні підсистеми загальної системи управління закладом охорони здоров'я. Розбудова та впровадження системи управління якістю є актуальною та необхідною вимогою часу, без реалізації якої розбудова ефективної системи та забезпечення високих результатів управління та функціонування медичного закладу є неможливим.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Теоретико-методичні засади формування, розбудови та впровадження системи управління якістю закладу охорони здоров'я представлені в численних працях провідних вітчизняних та світових науковців таких як О. Баєва [1], О. Бачинська [2], Л. Винниченко-Куликова [2], В. Валах, О. Рудінська, С. Бусел, В. Князькова [3], О. Мартинюк [4], Н. Мачуга [5], Н. Мережко [6], О. Момот [7], З. Надюк [8], О. Рогачевський [9], М. Шаповал [10] та інші науковці.

Питання управління якістю досліджено у праці Н. Мережко, В. Осієвської, Ю. Мотузка, обґрунтовано поняття та категорії управління якістю, визначено напрями управління якістю в Україні, висвітлено зміст та особливості міжнародних стандартів ISO серії 9000, вимоги яких покладено в основу систем управління якістю, досліджено досвід управління якістю провідних кран світу США, Японії, досвід країн Європейського союзу та представлено основи теоретико-медичні засади управління якістю [6].

Система управління якістю медичного закладу (СУЯ) виступає сукупністю дій та заходів, спрямованих на забезпечення надання якісних медичних послуг з дотриманням високого рівня відповідності та вимог міжнародних стандартів [1,3]. Розбудова впровадження системи управління якістю здійснюється у відповідності міжнародним стандартам якості [2]. Такими основоположними стандартами є ISO 9001:2015, інші міжнародні стандарти та нормативні акти чинного законодавства у сфері охорони здоров'я [7]. Проте, незважаючи на значну кількість публікацій та широке коло досліджень здійснених науковцями питання розбудова та впровадження системи управління якістю

закладу охорони здоров'я потребує подальшого наукового вивчення.

Метою статті є дослідження розбудови та впровадження системи управління якістю закладу охорони здоров'я. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; процесний, комплексний наукові підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розбудова та впровадження системи управління якістю закладу охорони здоров'я є важливою складовою у покращенні результатів роботи медичного закладу, оскільки впровадження такої системи здатне забезпечити кращі результати функціонування та його подальший розвиток, зміцнення внутрішнього потенціалу та зростання конкурентоспроможності медичного закладу на поточній діяльності та в майбутньому.

Метою впровадження системи управління якістю є покращення якості та безпеки надання медичної допомоги, покращенням результативності діяльності та управління медичним закладом, зростання рівня задоволення населення, пацієнтів рівнем та якістю наданих медичних послуг.

Відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 планування та впровадження системи управління якістю та подальше її покращення та удосконалення здійснюється на засадах процесного підходу [5]. Відповідно до цього підходу сама діяльність з управління якістю розглядається як управління процесами планування, впровадження, перевірки, аналізу та оцінювання, моніторингу та впровадження дій щодо удосконалення якості. Основою такого процесного управління за цим стандартом є цикл PDCA (плануй-виконуй-перевір-дій) в управлінні якістю [7]. Цикл має свою чітку послідовність виконання процесів, яка не може бути порушеною і на основі дотримання такої послідовності плануються та здійснюються дії в управлінні якістю [5].

Цикл в формуванні системи якості закладу охорони здоров'я може бути описано як послідовність виконання взаємопов'язаних процесів [8]. Процес планування з визначенням та встановленням цілей системи якості та процесів, які необхідно буде здійснити для її розбудови та функціонування, а також визначення та опису необхідних для цього ресурсів та ідентифікації визначення ризиків, які будуть здійснювати вплив на розбудову системи та процеси забезпечення якості та на результат функціонування такої системи [10]. Процес виконання передбачає реалізацію запланованих дій та заходів. Процес перевірки включає впровадження моніторингу з вимірюванням, аналізом та оцінюванням процесів та результатів їх виконання, діяльності відповідно до встановлених цілей, вимог та формування звітів про отримані результати. Процес

дій передбачає впровадження дій та заходів щодо покращення результатів функціонування, удосконалення самих процесів діяльності.

Водночас, згідно стандарту наголошується на важливості використання ризик-орієнтованого підходу та розвитку ризик-орієнтованого мислення, яке дає можливість розглядати систему управління якістю з позицій розгляду потенційних та фактично діючих ризиків та можливостей, які може надавати зміна зовнішнього та внутрішнього середовища медичного закладу.

Процеси планування, в тому числі, пов'язані із формуванням політики в сфері якості, полягають у впровадженні дій, спрямованих на досягнення визначених цілей з дотриманням принципів забезпечення належної якості надання медичних послуг.

Процеси забезпечення якості передбачають розбудову та впровадження нових та удосконалення існуючих процесів з метою їх оптимізації з охопленням всіх напрямів, підрозділів та складових діяльності медичного закладу.

Впровадження контролю якості надання медичної допомоги здійснюється із застосуванням різних видів та форм, методів контролю, в тому числі із впровадженням моніторингу показників-індикаторів якості, із проходженням процедури акредитації, сертифікації медичного закладу; з проведенням клінічного аудиту, в процесі проведення експертних оцінок та із застосуванням методів само-оцінювання.

Впровадження процесів безперервного покращення якості передбачає планування та дії з управління якістю, що має здійснюватися постійно, системно та охоплювати всі сфери діяльності медичного закладу як удосконалення, покращення, оптимізацію самих процесів управління якістю так і підвищення кваліфікації, рівня знань та компетентностей працівників медичного закладу із впровадженням навчання, підвищенням кваліфікації, програм розвитку персоналу [8]. Покращення якості здійснюється за результатами аналізу та оцінювання якості вихідними даними для якого є дані звітності, спостережень та відгуки пацієнтів. Саме тому налагодження зворотного зв'язку із пацієнтами та впровадження систем моніторингу якості є безпосередніми завданнями діяльності з безперервного покращення якості. Впровадження аналізу та контролю потребує ідентифікації, індикаторів забезпечення якості, які дадуть можливість здійснювати вимірювання основних параметрів якості медичної допомоги та загалом функціонування медичного закладу. В свою чергу аналіз та оцінювання якості надання медичної допомоги та його результати виступають фактологічною основою для подальшого планування, впровадження планів та заходів безперервного покращення якості.

Застосування процесного підходу в розбудові та впровадженні системи управління якістю закладу охорони здоров'я забезпечує можливості для: виявлення та вивчення розуміння потреб пацієнтів як безпосередніх споживачів медичних послуг та потреб всіх зацікавлених сторін; дослідження процесів з позицій створення нових цінностей; забезпечення зростання результативності виконання процесів у всіх функціональних сферах роботи медичного закладу і передусім якості безпосередньо медичної діяльності; впровадження безперервних системних покращень процесів на засадах оцінки аналізу інформації, моніторингу стану та рівня якості показників діяльності закладу охорони здоров'я.

Управління якістю функціональної діяльності здійснюється із впровадженням та управлінням процесами: визначення зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на роботу ЗОЗ; вивчення потреб та очікувань зацікавлених сторін; розгляду та зміни структури управління ЗОЗ; управління документованою інформацією; планування діяльності; управління постачанням, відбором та оцінюванням постачальників; управління процесами договірної діяльності; впровадженням вхідного контролю ресурсів та ТМЦ; управлінням процесами надання медичних послуг; управління процесами внутрішнього обслуговування; впровадження процесів валідації, атестації та управління невідповідними послугами.

Зазначимо, що розбудова системи управління якістю передбачає проектування та впровадження процесів, необхідних для формування її структури, подальшого її функціонування, підтримки, здатності підтримувати та безперервно покращувати рівень якості роботи медичного закладу. Саме тому першочерговим завданням в проектуванні такої системи є необхідність визначення ідентифікації процесів, які повинні виконуватися. Для цього необхідно ідентифікувати процеси, входи та виходи процесів, виявити послідовність виконання процесів та взаємозв'язки між процесами. Наступним у проектуванні процесів системи якості є необхідність визначення критеріїв та методів, застосування яких дасть можливість для проведення вимірювання показників дієвості. Дослідження цих показників дасть можливість провести аналіз та оцінку результатів функціонування та впровадити моніторинг змін показників, здійснювати контроль за діяльністю.

Оптимізація процесів управління досягається завдяки: проектуванню, впровадженню, уніфікації внутрішніх процесів функціонування медичного закладу (в тому числі процесів адміністрування діяльності, приймання пацієнтів та їх руху в медичному закладі; проведення процесів та процедур обстеження, процесів навчання персоналу,

закупівель матеріальних ресурсів, затвердження графіків робіт та ін.), розподілу та закріпленню відповідальності працівників медичного закладу за виконання конкретних процесів та робіт, їх результати та розбудови сучасних комунікацій в управлінні; уніфікації та стандартизації ведення документації медичного закладу, в тому числі з використанням сучасних цифрових технологій.

Покращення якості надання медичних послуг для пацієнтів забезпечується завдяки уніфікації, стандартизації процедур медичної допомоги; зменшення часу на їх надання завдяки оптимізації та розподілу робіт; зменшення ризиків; пацієнто-орієнтованості з концентрацією зусиль на зростанні зручності та комфорту для пацієнтів.

Оптимізація розподілу ресурсів медичного закладу забезпечується завдяки впровадженню стандартизованих та прозорих механізмів управління фінансовими і матеріальними ресурсами медичного закладу; зменшення витрат завдяки оптимізації процесів матеріально-технічного забезпечення та процесів функціонування; надання медичної допомоги; впровадженням контролю з використанням та розподілу ресурсів медичного закладу, в тому числі розподілу робіт між працівниками, завантаження обладнання, розподілу медичних засобів; удосконалення організаційних процесів матеріально-технічного забезпечення.

Контроль якості та управління ризиками забезпечується з аналізом та оцінюванням ризиків діяльності; зменшенням ризиків управління з удосконаленням процесів адміністрування та організації діяльності.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо, що розбудова та впровадження системи управління якістю закладу охорони здоров'я здійснюється зі дотриманням, виконанням переліку етапів: (1) формування мети, стратегії та стратегічних цілей, політики в сфері якості та завдань які забезпечать досягнення стратегічних цілей забезпечення якості закладу охорони здоров'я; (2) впровадження навчання керівників та працівників медичного закладу з питань забезпечення якості; (3) формування організаційної структури закладу охорони здоров'я та системи управління якістю; (4) визначення процесів управління якістю та їх документального забезпечення з розробкою настанови з якості, розробкою та прийняттям документації з управління якістю; (5) розробка та впровадження системи моніторингу вимірювань та комплексу заходів з контролю якості; (6) впровадження дій з удосконалення системи аналізу та прийняття управлінських рішень; (7) введення в дію системи управління якістю та проходження процедури сертифікації.

Загалом, впровадження системи управління якістю та проходження процедур сертифікації забезпечує медичному закладу можливість для зростання якості, безпеки надання медичної допомоги, зростання рівня задоволеності пацієнтів, споживачів та персоналу медичного закладу, всіх зацікавлених в роботі медичного закладу сторін, забезпечує відповідність діяльності закладу нормам чинного законодавства та міжнародним і вітчизняним стандартам в сфері якості та сприяє подальшому функціонуванню і розвитку медичного закладу.

Список використаних джерел:

1. Басва О. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
2. Бачинська О.М., Винниченко-Куликова Л.О. Формування системи управління якістю медичної допомоги в Україні в реаліях сьогодення. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 2 (04). С. 10–15.
3. Валах В., Рудінська О., Бусел С., Князькова В. Управління якістю медичних послуг в Україні в контексті міжнародного досвіду. *Економічний аналіз*. 2024. № 2. С. 94–105.
4. Мартинюк О.А., Курдибанська Н.Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 6. С. 75–79.
5. Мачуга Н.З. Методологічні аспекти формування та функціонування системи якісних медичних послуг в Україні: монографія. Тернопіль : Тайп, 2012. 199 с.
6. Мережко Н. В., Осієвська В. В, Мотузка Ю. М. Управління якістю. Київ : КНТУ, 2018. 328 с.
7. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 368 с.
8. Надюк З. Сучасні проблеми державного управління якістю надання медичної допомоги населенню України. *Держава та регіони*. 2004. № 2. С. 74–78.
9. Рогачевський О.П. Теоретичні аспекти стратегічного управління якістю медичних послуг. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. № 4. С. 282–291.
10. Шаповал М.І. Менеджмент якості. Київ : Персонал. 2007. 471 с.

References:

1. Baieva O. (2008) Menedzhment u haluzi okhorony zdorovia [Management in the field of health care]. Kyiv: Tsentru uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
2. Bachynska O. M., Vynnychenko-Kulykova L. O. (2024) Formuvannia systemy upravlinnia yakistiu medychnoi dopomohy v Ukraini v realiakh sohodennia [Formation of the Quality Management System of Medical Care in Ukraine in the Realities of Today]. *Inklyuzivna ekonomika* vol. 2 (04). pp. 10–15. (in Ukrainian)

3. Valakh V., Rudinska O., Busel S., Kniazkova V. (2024) Upravlinnia yakistiu medychnykh posluh v Ukraini v konteksti mizhnarodnoho dosvidu [Quality Management of Medical Services in Ukraine in the Context of International Experience]. *Ekonomichnyi analiz*. vol. 2. pp. 94–105. (in Ukrainian)
4. Martyniuk O. A., Kurdybanska N. F. (2016) Vprovadzhennia systemy upravlinnia yakistiu v medychnykh zakladakh [Implementation of a quality management system in medical institutions]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. vol. 6. pp. 75–79. (in Ukrainian)
5. Machuha N. Z. (2012) Metodolohichni aspekty formuvannia ta funktsionuvannia systemy yakisnykh medychnykh posluh v Ukraini: monohrafiia [Methodological Aspects of the Formation and Functioning of the System of Quality Medical Services in Ukraine: Monograph]. Ternopil: Taip. (in Ukrainian)
6. Merezko N. V., Osievska V. V, Motuzka Yu. M. (2018) Upravlinnia yakistiu [Quality Management]. Kyiv: KNTU. (in Ukrainian)
7. Momot O.I. (2007) Menedzhment yakosti ta elementy systemy yakosti [Quality Management and Elements of the Quality System]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
8. Nadiuk Z. (2004) Suchasni problemy derzhavnogo upravlinnia yakistiu nadannia medychnoi dopomohy naselenniu Ukrainy [Modern Problems of State Management of the Quality of Medical Care to the Population of Ukraine]. *Derzhava ta rehiony*. vol. 2. pp. 74–78. (in Ukrainian)
9. Rohachevskiyi O.P.(2020) Teoretychni aspekty stratchichnoho upravlinnia yakistiu medychnykh posluh [Theoretical aspects of strategic management of the quality of medical services]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2020. vol. 4. pp. 282–291. (in Ukrainian)
10. Shapoval M.I. (2007) Menedzhment yakosti [Quality Management]. Kyiv: Personal. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 13.06.2025